



**O Comprometimento com o Superior Hierárquico enquanto
determinante do Comprometimento Organizacional: Um estudo
de moderação da Classe Profissional Militar na Força Aérea
Portuguesa**

Mónica Liliana Carvalho Casimiro

Orientador: Prof. Doutor José Luís Pereira Rocha do Nascimento

Coorientador: Major (Doutora) Cristina Paula de Almeida Fachada

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa

2015

VALORIZAMOS PESSOAS



**O Comprometimento com o Superior Hierárquico enquanto
determinante do Comprometimento Organizacional: Um estudo
de moderação da Classe Profissional Militar na Força Aérea
Portuguesa**

Mónica Liliana Carvalho Casimiro

Orientador: Prof. Doutor José Luís Pereira Rocha do Nascimento

Coorientadora: Major (Doutora) Cristina Paula de Almeida Fachada

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa

2015

À minha mãe, Dona Sara de Fátima Carvalho

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma dissertação é algo que não pode ser feito de ânimo leve, requer empenho, dedicação, muita disciplina e algum sacrifício pessoal.

Se aqui cheguei, mesmo com todas as dificuldades associadas à realização de uma dissertação, foi graças, antes de mais, a Deus e a pessoas fundamentais que Ele colocou estrategicamente na minha vida pessoal e académica.

Um agradecimento especial à minha mãe, pessoa fundamental para a minha motivação, um apoio e incentivo em todas as horas.

À minha família, um muito obrigada por acreditarem em mim e nas minhas capacidades, deixando-me com sede de conseguir alcançar os meus objetivos.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento que foi mais que um professor, orientador e conselheiro, foi sim um amigo disponível em todas as horas.

À minha coorientadora Sr.^a Major (Doutora) Cristina Fachada, pela disponibilidade, auxílio e por ter sido incansável.

Às minhas colegas e amigas, Lucília Oliveira, Manuelisa Semedo e Maria José Vinagre, por toda a força, apoio e incentivo. Muito obrigada. Lucília, sem ti não seria possível!

À Força Aérea Portuguesa, organização da qual me orgulho de pertencer e que possibilitou a realização deste estudo.

À grande equipa do Comando da Logística da Força Aérea, Tenente Só, Sargento-Chefe Costa, Sargento-Chefe Martinho, Cláudia Terebentino, Edson Pontes, Rita Neves e Andreia Santos, por se disponibilizarem sempre para me ajudar neste percurso, tornando-o mais fácil. Um especial agradecimento às minhas meninas Neves e Santos, por ouvirem vezes sem conta a palavra “Comprometimento” e me ajudarem a completar ideias “perdidas”.

Aos meus amigos, que compreenderam a minha ausência e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que este projeto se torna-se realidade.

RESUMO

O estudo identifica de que forma as Classes Profissionais/Categorias da Força Aérea Portuguesa moderam a relação entre o Comprometimento com o Superior Hierárquico e o Comprometimento Organizacional. O comprometimento nas organizações é um tema cuja concetualização vem da década de sessenta. Porém há uma escassez de estudos sobre os seus antecedentes. Para um melhor entendimento sobre a matéria, é de extrema relevância estudar fatores que possam aumentar o comprometimento de um indivíduo com a sua organização. Os respondentes do presente trabalho são os militares da Força Aérea Portuguesa, Instituição militar, ou uma organização que, talvez face ao seu cariz castrense, apresente um forte compromisso com a nação, que deve ser capaz de assegurar o comprometimento dos seus militares de forma a realizar os seus objetivos. A investigação é quantitativa, constituída por duas escalas. Utilizou modelos de equações estruturais para estimar o modelo proposto. Os resultados demonstraram a unidimensionalidade do Comprometimento com o Superior Hierárquico, evidenciando a determinação do construto sobre as componentes afetiva e normativa do Comprometimento Organizacional. Os resultados permitiram também aferir a inexistência de um efeito de moderação da variável Classe Profissional/Categoria sobre a relação entre os construtos Comprometimento com o Superior hierárquico e o Comprometimento Organizacional.

Palavras-Chave: Comprometimento com o Superior Hierárquico, Comprometimento Organizacional, Categoria, Força Aérea Portuguesa

ABSTRACT

The study identifies how the Professional Classes of Portuguese Air Force moderate the relationship between the Commitment to the Supervisor and Organizational Commitment. The commitment in organizations is a theme whose conceptualization comes from the sixties. However there is a lack of studies about their antecedents. To a better understanding of this matter, is extremely important to study and analyze factors that may increase the commitment of an individual has with organization. Portuguese Air Force, been an organization with a strong commitment to the nation, and consequently, an organizational that should be able to secure the commitment of its militaries in order to reach their goals. Research is quantitative, consisting of two scales. Structural equation models were used to estimate the proposed model. The results showed the unidimensionality of the Commitment to the Supervisor, showing the determination of the construct on the affective and normative dimensions of organizational commitment. The results also showed a lack of moderation effect of Professional Class on the relationship between Commitment to the Supervisor whit Organizational Commitment.

Keywords: Commitment with Supervisor, Organizational Commitment, Category, Portuguese Air Force

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice De Figuras	vii
Índice De Tabelas	viii
Índice De Quadros	viii
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Comprometimento Organizacional	5
2.1.1. Modelo Tridimensional Do Comprometimento Organizacional De Meyer E Allen	6
2.1.2. Antecedentes Do Comprometimento	7
2.2. Comprometimento Com O Superior Hierárquico	8
2.3. Categoria.....	9
3. Metodologia.....	17
3.1. Instrumento De Recolha De Dados	17
3.2. Amostra	21
3.2.1. Caracterização Da Amostra	22
3.3. Opções Estatísticas De Análise De Dados	23
3.4. Análise Das Relações De Moderação.....	25
4. Apresentação Dos Resultados	27
4.1. Validação Dos Instrumentos Face À Amostra	27
4.1.2. Comprometimento Organizacional	27
4.2. Comprometimento Com O Superior Hierárquico	35
4.3. Estimação Do Modelo Proposto	45

4.3.1. Estatísticas Descritivas	45
4.4. Teste Das Hipóteses	46
4.5. Análise Dos Efeitos De Moderação	51
5. Conclusão: Discussão Dos Resultados	53
5.1. Limitações Do Estudo	54
5.2. Estudos Futuros	54
6. Referências Bibliográficas.....	57

Anexos.....	61
Anexo I – Questionário	61
Anexo II – Matriz De Estrutura Do Comprometimento Organizacional	67
Anexo III – Total Da Variância Explicada Do Comprometimento Organizacional	68
Anexo IV – Análise Confirmatória Com Todos Os Itens Do Comprometimento Organizacional	69
Anexo V – Matriz De Estrutura Do Comprometimento Com O Superior Hierárquico	70
Anexo VI – Total Da Variância Explicada Do Comprometimento Com O Superior Hierárquico	71
Anexo VII – Análise Confirmatória Com Todos Os Itens Do Comprometimento Com O Superior Hierárquico	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico proposto.....	13
Figura 2 - Modelo proposto com base nas hipóteses formuladas.....	15
Figura 3 - Diagrama do modelo original do Comprometimento Organizacional, modelo 1 (M1)	31
Figura 4 - Diagrama do modelo final do Comprometimento Organizacional, modelo 2 (M2)	32
Figura 5 - Diagrama da solução unidimensional do Comprometimento Organizacional	33
Figura 6 - Diagrama da solução final do modelo original do Comprometimento Organizacional, modelo 4 (M3).....	34
Figura 7 - Diagrama do modelo original, do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M1) ..	39

Figura 8 - Diagrama resultante da análise fatorial de 2ª Ordem das escalas do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M2).....	40
Figura 9 - Diagrama resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M3).....	41
Figura 10-Diagrama da solução final do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M4)	42
Figura 11 - Modelo proposto com base nas hipóteses específicas	44
Figura 12-Diagrama do modelo global proposto.....	47
Figura 13-Diagrama do modelo global final	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas do Comprometimento Organizacional	28
Tabela 2 - Estatísticas descritivas do Comprometimento com o Superior Hierárquico.....	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Postos da Força Aérea Portuguesa 2015	11
Quadro 2 - Hipóteses específicas referentes à influência do Comprometimento com o Superior Hierárquico sobre o Comprometimento Organizacional.....	14
Quadro 3 - Escalas do Comprometimento com o Superior Hierárquico	19
Quadro 4 - Escalas do Comprometimento Organizacional	20
Quadro 5 – N.º de militares que responderam ao questionário	21
Quadro 6 - Dados Demográficos.....	22
Quadro 7 - Discriminação do posto dos militares respondentes	23
Tabela 8 - Valores de Alpha Cronbach do Comprometimento Organizacional.....	29
Tabela 9 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento Organizacional ...	35
Quadro 10 - Valores de Alpha Cronbach do Comprometimento com o Superior Hierárquico	38
Quadro 11 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento com o Superior Hierárquico.....	43
Quadro 12 - Hipóteses do modelo global final.....	44

Quadro 13 - Média, desvio padrão e coeficiente de correlação do Comprometimento com o Superior Hierárquico e das variáveis do Comprometimento Organizacional.....	45
Quadro 14 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do modelo proposto.....	46

1. INTRODUÇÃO

Considerando o período de grandes transformações que a sociedade está a atravessar, a estabilidade nas organizações é cada vez mais reduzida, o que faz aumentar a necessidade das mesmas se conseguirem adaptar de forma a aumentar a produção, mantendo-se competitivas. Ao longo de várias décadas têm sido estudadas as relações existentes entre os indivíduos e as organizações. Porém, devido à complexidade das relações, e às constantes alterações do nível económico, da estrutura laboral e dos valores, torna-se imprescindível a busca constante por novos modelos e políticas de recursos humanos capazes de dar resposta à nova realidade.

As organizações oferecem aos indivíduos muito mais que um posto de trabalho, o vínculo de um indivíduo à sua atividade profissional engloba, para além da relação com o trabalho em si, o trabalho com a equipa, a relação com a carreira e com a própria organização (Maanen & Schein, 1997). Segundo Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) e Meyer (2009), o comprometimento organizacional dos indivíduos pode sofrer alterações em função de diversos fatores. O estado de compromisso que um colaborador tem com a organização é determinante para o nível de desempenho e produtividade (Meyer, 2009).

A Gestão de Recursos Humanos acompanha esta evolução como forma de estratégia das organizações, com o objetivo de desenvolver os valores humanos, evidenciando e maximizando o comprometimento dos colaboradores, conseguindo assim uma vantagem competitiva (Barney, 1995; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Rego, 2003). De acordo com Meyer e Herscovitch (2001) e Meyer (2009), está-se perante uma mudança na natureza e no alvo do comprometimento, sendo que investigadores estão cada vez mais interessados em estudar a relação que o comprometimento organizacional pode ter com outros tipos de comprometimento, nomeadamente com a profissão, com os objetivos, com a equipa, com o trabalho e com o líder.

O vínculo de um indivíduo à sua atividade profissional engloba, para além da relação com o trabalho em si, o trabalho com a equipa, a relação com a carreira e com a própria organização (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Os estudos das atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à organização têm tido ao longo das décadas um papel importante na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Segundo Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), o comprometimento organizacional (CO) dos indivíduos pode sofrer alterações em função de diversos fatores. O estado de compromisso que um colaborador tem com a organização é determinante para o nível de desempenho e produtividade.

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional é a ligação psicológica de uma dada intensidade e natureza, entre o indivíduo e a organização, tornado menos provável a sua intenção voluntária para sair da organização. Harter, Schmidt e Hayes (2002), referem que o comprometimento organizacional tem uma influência da liderança. Apesar de existirem estudos que relacionam a influência do estilo de liderança no comprometimento (Bycio, Allen, & Hackett, 1995), são escassos os estudos que desenvolvem o Comprometimento com o Líder. Refira-se que na investigação realizada por Meyer, Allen e Smith (1993), que incidiu sobre o Comprometimento com a Profissão, foi referido a importância das características pessoais, tornando o comprometimento com o superior hierárquico (CSH) passível de ser estudado.

Uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada, modelada por fortes valores éticos e morais onde o cumprimento de uma ordem dada por um superior hierárquico, desde que seja legal, deverá ser imediato, remete para uma organização militar, onde os militares apesar de não serem diferentes dos restantes indivíduos, devem um sentido de coragem moral e física, lealdade e honra superior aos demais, pelo facto de terem um forte vínculo com a Pátria (Santos, 2012: 25). Apesar da capacidade intelectual, força de carácter e força física serem competências exigidas num militar, é fundamental que haja um indivíduo superior que o motive e inspire, sendo normalmente o superior hierárquico, podendo este ter um papel fundamental na relação do militar com a própria organização.

Pretende-se assim, abordar a questão do comprometimento numa organização com características muito particulares, como é o caso da Força Aérea Portuguesa (FAP), que assim como em todas as Forças Armadas tem a hierarquia como base da organização e a cadeia de comando como procedimento a ser seguido por todos os integrantes das Forças na sua estrutura organizacional. A hierarquia pressupõe uma disciplina militar baseada no rigoroso cumprimento das leis e regulamentos militares, assim como das suas determinações, o que é assegurado pelo “estado de espírito” baseado no patriotismo e civismo, que leva voluntariamente ao cumprimento da missão que cabe às forças armadas, quer em grupo quer individualmente. Dada a natureza da FAP, é de grande interesse estudar a interação do comprometimento com o superior hierárquico

com o comprometimento organizacional, e o eventual efeito de moderação da classe profissional¹ em que os militares estão inseridos sobre esta relação.

Assim, num período de mudanças radicais poderá ser que o comprometimento que os militares têm com o seu superior hierárquico possa determinar o seu comprometimento organizacional, e que essa relação possa ser mais ou menos intensa consoante o a categoria de cada militar. Formula-se assim a seguinte questão de investigação:

Em que medida a categoria modera a relação entre o comprometimento com superior hierárquico e o comprometimento organizacional?

Os objetivos do presente estudo são assim, analisar o papel moderador da categoria na relação entre comprometimento com o superior hierárquico e comprometimento organizacional, contribuir para a elaboração de um sistema de políticas de desenvolvimento de recursos humanos que potencie o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, determinar os níveis dos dois tipos de comprometimento existentes na FAP, e estudar as propriedades psicométricas do questionário utilizado. Este estudo terá implicações na teoria e na prática, uma vez que não foram encontrados estudos que relacionassem as três variáveis. Assim a investigação irá gerar uma nova perspetiva, através de nova informação, contribuindo para a teorização de um construto recente que é o comprometimento com o superior hierárquico, gerando mais-valias para os militares e para a sociedade.

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro será feita a revisão de literatura relativa ao Comprometimento com o Superior Hierárquico, Comprometimento Organizacional e Categoria da FAP e formuladas as hipóteses de investigação com base na revisão de literatura e no modelo conceptual proposto. No segundo capítulo serão reveladas as opções metodológicas. No terceiro serão apresentados os resultados e seguidamente a sua análise e discussão. Por último apresentam-se as conclusões, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

¹ Na sequência do trabalho de campo verificou-se que em vez do termo classe profissional, deveria ser utilizado o termo categoria. Como tal facto foi identificado depois do projeto ter sido aprovado em Conselho Científico, tal alteração iria implicar a mudança nomeadamente no título, o que exigia uma reaprovação do Conselho Científico. Apesar do título não ter sido alterado, no decurso do texto corrigiu-se o termo classe profissional para categoria.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento organizacional apesar de antigo é ainda pouco consensual (Klein *et al.*, 2009). Becker (1960), define o comprometimento como sendo uma resultante de uma linha de comportamentos adotados pelo indivíduo, provenientes da assimilação de diferentes interesses materiais ou investimentos na relação deste com a organização. Afirma que o construto é unidimensional, uma vez que o indivíduo permanece na organização unicamente pelos custos associados à sua saída.

Fishbein (1967), baseia-se em duas perspectivas para compreender as intenções comportamentais dos indivíduos na organização, a perspectiva atitudinal e comportamental. A perspectiva atitudinal é uma consequência da avaliação da atitude, onde os objetivos do indivíduo e da organização estão alinhados, e este tem um forte sentimento de lealdade e desejo de fazer parte da organização desenvolvendo assim uma relação afetiva (Mowday, Porter, & Steers, 1979). Nesta perspectiva, em que se verifica uma harmonização de valores e objetivos (Meyer & Allen, 1991), e a componente afetiva é sustentada em parte pelos sentimentos do indivíduo e pela sua identificação com os valores da organização, o comprometimento organizacional representa uma ligação muito mais forte. Na perspectiva comportamental ou normativa, o indivíduo permanece na organização não por razões afetivas, mas pelo desejo de alcançar determinados resultados, por razões de conveniência (Becker, 1960; McGee & Ford, 1987). As duas perspectivas, atitudinal e comportamental, moldam o comportamento do indivíduo na organização (Fishbein, 1967).

Mowday e colaboradores (1982), fazem uma redefinição do conceito, assumindo que o comprometimento é o grau de identificação que um indivíduo tem com a sua organização. O comprometimento organizacional tem uma influência na forma como a organização consegue motivar o indivíduo, seja através das recompensas, seja através do controle das ações, remetendo assim para o comprometimento organizacional normativo, mais tarde conceptualizado por Allen e Meyer (1993).

Com base nas definições anteriores de comprometimento organizacional, Allen e Meyer (1990), sugerem que as diversas concetualizações do construto podem ser agrupadas em três grandes componentes: afetiva, normativa e calculativa. A afetiva, tem como característica a existência de uma ligação emocional, tendo o indivíduo um envolvimento pessoal com a

organização (Mowday, *et al.*, 1982). A normativa caracteriza-se no facto de se acreditar que existe uma obrigação moral de não sair da organização (Weiner, 1990). A calculativa, está associada ao custo que o indivíduo terá se decidir sair da organização (Becker, 1960).

Allen e Meyer (1996), completam as definições anteriores, afirmando que o comprometimento organizacional é a ligação psicológica de uma dada intensidade e natureza, entre o indivíduo e a organização, tornado menos provável o *turnover*. O agrupamento das componentes deu origem ao Modelo das Três Componentes do comprometimento organizacional (Allen e Meyer 1991 e 1997). O modelo tem apresentado resultados estáveis e consistentes em vários estudos empíricos (Meyer *et al.*, 2002), sendo a base do presente estudo.

Meyer e Herscovitch (2001), desenvolveram o modelo geral de comprometimento com base no Modelo das Três Componentes do Comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997), afirmando que a estrutura das três componentes pode ser aplicada aos vários tipos de comprometimento independentemente do seu objeto. Mesmo sem estar comprometido com a organização, o indivíduo pode revelar um bom desempenho devido ao comprometimento com outros objetos (Meyer *et al.*, 1998; Klein *et al.*, 2009), como a profissão, a equipa, ou o supervisor (Meyer, 2009 e 2015).

A pesquisa relativa ao comprometimento está muito focada na organização (Allen, 2003), porém, Stinglhamber e colaboradores (2002) testaram o comprometimento organizacional face a cinco *focis*, organização, supervisor, grupo de trabalho, clientes e ocupação alargando assim o foco do comprometimento, tornando-o um construto muito mais complexo (Allen, 2003).

2.1.1 Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

O modelo tridimensional do comprometimento organizacional é, segundo vários autores, o estado psicológico de uma determinada natureza que caracteriza a ligação que os indivíduos têm com a organização onde estão inseridos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer e Allen (1991), referem que este é composto por três componentes, afetiva (*affective*), normativa (*normative*) e calculativa (*continuance*). Assim, o comprometimento organizacional pode ser afetivo (COA), normativo (CON) e calculativo (COC). A componente afetiva está relacionada com a vontade, desejo de permanecer

na organização, a normativa com o sentimento de obrigação moral e a última com a percepção dos custos associados à saída da organização.

Rego (2003), caracteriza as três componentes, reforçando os motivos que fazem o indivíduo permanecer na organização. Deste modo um indivíduo quando está comprometido afetivamente, opta por ficar porque sente que quer ficar, apresentando um elevado grau de ligação emocional com a organização. Quando o comprometimento é normativo, significa que este permanece na organização pelo sentimento de dever moral em permanecer na organização e sentido de obrigação em continuar vinculado com a mesma. Já na componente calculativa, o estado psicológico que caracteriza o indivíduo é de necessidade, ou seja, existe uma necessidade gerada, quer pela falta de alternativas de emprego, quer pelos sacrifícios pessoais provocados pela saída.

A relação dos indivíduos com a respetiva organização pode assumir diferentes tipos de componentes, sendo que o indivíduo pode estar comprometido afetivamente e normativamente, isto é, pode sentir-se fortemente ligado e ter ao mesmo tempo um sentido de dever moral. Existe uma forte correlação entre a componente afetiva e normativa, e uma fraca correlação entre as componentes afetiva e normativa com a componente calculativa. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), é o mais utilizado por diversos autores, tornando-se assim, o mais consensual (Nascimento *et al.*, 2008).

2.1.2 Antecedentes do Comprometimento

De acordo com Assis e Nascimento (2014), os antecedentes do comprometimento organizacional podem ser divididos em duas categorias, causas distantes e causas próximas. As causas distantes estão relacionadas com as características organizacionais, pessoais, práticas de gestão, experiências de socialização e condições ambientais. As causas próximas dizem respeito às experiências de trabalho, estados na função e nos contratos psicológicos. As causas por sua vez, dão origem ao comprometimento, podendo este ser afetivo, normativo e calculativo. Este processo, pode levar a comportamentos produtivos, bem-estar do trabalhador, o que gera uma retenção dos mesmos (Meyer & Allen, 1997).

2.2 Comprometimento com o Superior Hierárquico

Os estudos de determinação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional não têm sido conclusivos (Drath, McCauley, Palus, Velsor, O'Connor, & McGuire, 2008). Um dos efeitos da relação entre o superior hierárquico e o subordinado é a intensidade da vinculação do subordinado ao seu superior (Bass & Avolio, 1995). Logo essa vinculação aproxima-se do comprometimento com o superior hierárquico.

Os *focis* de comprometimento dos trabalhadores têm vindo a sofrer alterações (Stinglhamber *et al.*, 2002). Meyer e colaboradores (1993), reconheceram que o comprometimento poderia assumir diferentes formas. O facto de haver a consciencialização para a existência de outros *focis* de comprometimento tem feito os trabalhadores observarem para além da organização, olhando para o tipo de ligação que têm com a mesma, redireccionando a energia emocional para o líder (Meyer *et al.*, 1998). Foi demonstrada a importância da liderança como um antecedente do comprometimento organizacional e proposto que a liderança aumentaria o comprometimento com o líder, com a equipa de trabalho e com a organização (Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009).

Apesar do comprometimento com o supervisor ser um construto recente, pouco teorizado, já existem estudos que o identificam como um antecedente do comprometimento organizacional (Fonseca, 2014; Manteigas, 2014; Stinglhamber *et al.*, 2002). Meyer e colaboradores (2015), referem a necessidade de haver mais pesquisas sobre a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional. O comportamento no trabalho pode ser explicado com mais detalhes, tendo em conta os vários *focis* de comprometimento do indivíduo (Allen, 2002; Meyer, *et al.*, 1998; Stinglhamber, *et al.*, 2002). Reconhecer que o trabalhador pode ter comprometicimentos com vários objetos integrantes da organização, nomeadamente com a profissão, trabalho, equipa, cliente, supervisor, entre outros, pode ser fulcral para um melhor entendimento do comportamento e comprometimento organizacional (Stinglhamber *et al.*, 2002). Assim o comprometimento com o superior hierárquico poderá ser um fator determinante do comportamento no trabalho e do comprometimento organizacional.

É consensual que existe uma relação entre os vários tipos de comprometimento no local de trabalho, o mesmo já não acontece quando se trata das relações de determinação (Cohen, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001). Comprometicimentos mais ligados às características pessoais das

pessoas podem ser considerados antecedentes de tipos de comprometimento mais norteados para objetos não ligados diretamente à pessoa, como por exemplo o comprometimento organizacional (Meyer *et al.*, 2002; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Tal facto pressupõe que o comprometimento com o supervisor implica uma relação de natureza interpessoal, podendo ser um antecedente do comprometimento organizacional, existindo assim uma relação de determinação entre os dois tipos de comprometimento.

Meyer e colaboradores (2015), concluíram que os supervisores têm uma proteção maior dentro das organizações, o que pode criar dependências. A pesquisa de Stinglhamber e Vandenberghe (2003), revela que as organizações e os superiores hierárquicos são duas fontes completamente distintas do comprometimento dos funcionários, o que faz com que estes se dediquem de formas distintas a cada uma delas. Porém (Armeli *et al.*, 1998; Eisenberger *et al.*, 1986; Mowday *et al.*, 1982; Rousseau, 1989; Schein, 1980; Wayne *et al.*, 1997), referem a importância do apoio que os funcionários sentem quer por parte da organização, quer por parte do funcionário, uma vez que o apoio percebido fortalece o comprometimento organizacional. As organizações cada vez mais devem ter em consideração que o comprometimento do indivíduo pode variar consoante a sua mentalidade e o seu foco, assim, torna-se pertinente avaliar as condições em que os indivíduos operam de forma a promover perfis adequados para as mesmas. As características de um indivíduo e a natureza dos seus objetivos podem interferir na relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, tornando-a mais complexa (Meyer *et al.*, 2015). Assim, à semelhança de estudos anteriores (Assis & Nascimento, 2014; Manteigas, 2014; Meyer *et al.*, 1993), o comprometimento com o superior hierárquico tal como o comprometimento organizacional, será composto por três componentes: afetiva (CSHA), normativa (CSHN) e calculativa (CSHC).

Allen (2003), advertiu que o facto da importância dos militares enquanto recurso valioso serve para aumentar a compreensão relativa às atitudes nas forças armadas, sugerindo que as pesquisas relacionadas com os militares podem ter várias direções.

2.3. Categoria

No presente estudo é apresentada a possibilidade de existir uma relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, moderada pela categoria, i.e., posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia de uma organização. No

sentido em que a categoria amplifica ou abafa a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional.

É importante entender o conceito de hierarquia militar, que é nada mais que a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas, que por sua vez são uma estrutura fortemente hierarquizada. O contexto militar está profundamente ligado a esta temática, uma vez que o fator humano é essencial, e a forma como é gerido pelas suas chefias é crucial quer para o militar, quer para os compromettimentos com o superior hierárquico e com a organização. Um superior hierárquico tem um papel fundamental na organização e sobre o seu subordinado, uma vez que as tarefas desafiantes muitas vezes associadas ao contexto exclusivo do ambiente militar, sempre que por sua ordem, são da sua responsabilidade. Tal facto está referenciado expressamente no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) que especifica no seu 2.º artigo:

«Os chefes, principalmente, e em geral todos os superiores, não devem esquecer, em caso algum, que a atenção dos seus subordinados está sempre fixa sobre os seus atos e que, por isso, a sua competência, a sua conduta irrepreensível, firme mas humana, utilizando e incentivando o diálogo e o esclarecimento, sempre que conveniente e possível, são meios seguros de manter a disciplina. Serão responsáveis pelas infrações praticadas pelos subordinados ou inferiores, quando essas infrações tenham origem em deficiente ação de comando [...] São responsáveis pelas ordens que derem, as quais devem ser em conformidade com as leis e Regulamentos [...]».

As categorias nas organizações militares estão bem delimitadas, bem como as classes e subclasses, que são os postos na hierarquia militar da FAP (Quadro 1).

<i>Postos da Força Aérea Portuguesa</i>		
Oficiais	Sargentos	Praças
Oficiais Gerais	Sargento – Mor (SMOR)	Cabo – Adjunto (CADJ)
General (GEN)	Sargento – Chefe (SCHF)	Primeiro – Cabo (1.ºCAB)
Tenente - General (TGEN)	Sargento – Ajudante (SAJ)	Segundo – Cabo (2.ºCAB)
Major - General (MGEN)	Primeiro – Sargento (1.ºSAR)	Soldado (SOLD)
Brigadeiro - General (BGEN)	Segundo -Sargento (2.º SAR)	
Oficiais Superiores	Furriel – (FUR)	
Coronel (COR)		
Tenente – Coronel (TCOR)		
Major (MAJ)		
Capitães		
Capitão (CAP)		
Oficiais Subalternos		
Tenente (TEN)		
Alferes (ALF)		
Aspirante (ASPOF)		

Quadro 1 - Postos da Força Aérea Portuguesa 2015
(Fonte: Elaborado pela autora)

Um militar Oficial está investido numa posição de autoridade, exercida por delegação de poderes no quadro normativo do Estado. A delegação de autoridade é formalizada através da atribuição de um documento denominado Carta-Patente onde está definido o posto do oficial, assim como os poderes, os deveres e as responsabilidades em que ao mesmo são atribuídos. Estes recebem uma formação voltada para a liderança. Apenas os Oficiais Gerais, Oficiais Superiores, Capitães e Oficiais Subalternos estão habilitados a exercer o comando de unidades (Sobral, 2008). Um militar na categoria de Sargentos é titular de alguma autoridade, ainda que limitada e subordinada em relação à autoridade dos militares na categoria de Oficiais. Apesar da sua autoridade ser concedida através de um Diploma de Encarte, e receberem também uma formação voltada para a liderança, o seu cargo principal é o de supervisionar na sua área de especialidade profissional e aconselhar os Oficiais (Sobral, 2008). Um militar na categoria de

Praças é considerado um militar operacional, sendo que ilustrado numa pirâmide seria a base. Geralmente não tem funções de chefia (Sobral, 2008).

A posição ocupada na hierarquia é extremamente importante. Na maioria dos casos, os militares considerados superiores hierárquicos são da categoria de Oficiais Gerais e Oficiais Superiores, tendo uma formação muito voltada para a liderança, enquanto as categorias de Sargentos e das Praças estão mais voltados para as áreas operacionais. Pese embora esta realidade, a análise do comprometimento com o superior hierárquico que é alvo de estudo no presente trabalho, é transversal às três categorias estudadas. Isto porque, como referido anteriormente, cada classe engloba vários postos, sendo considerado superior hierárquico o militar com o posto mais elevado presente em determinada situação, ainda que seja da mesma categoria.

Estudos indicam que algumas das componentes do comprometimento com o superior hierárquico determinam o comprometimento com a organização (Fonseca, 2014; Manteigas, 2014). Não foram encontrados estudos que analisassem a categoria como variável moderadora da relação existente entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional.

Pelo exposto, pretende-se verificar se a categoria é uma variável moderadora da relação de determinação do comprometimento com o superior hierárquico sobre o comprometimento organizacional (Figura 1).

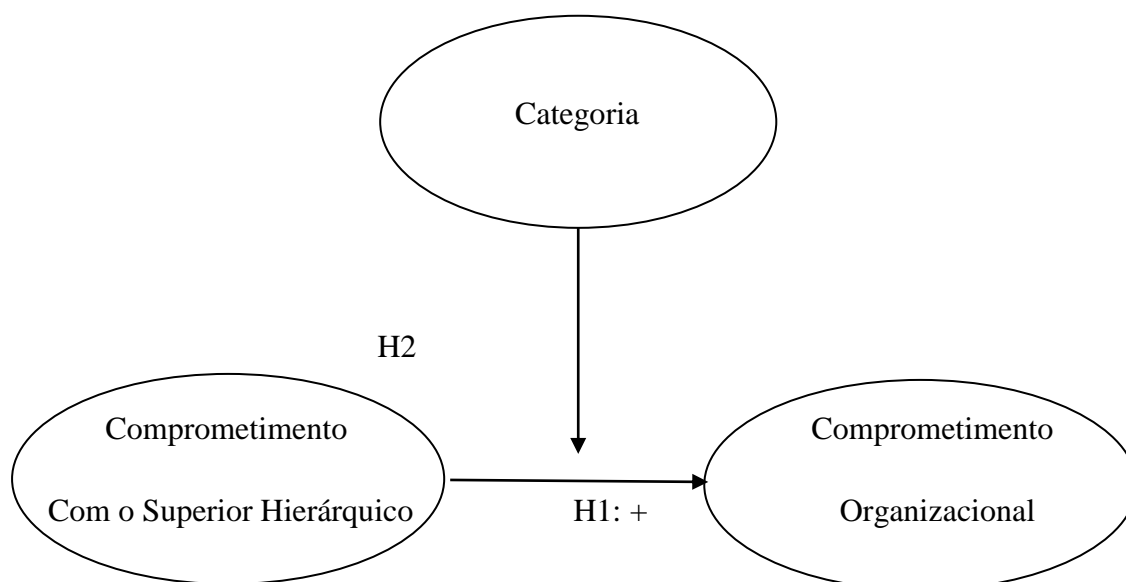


Figura 1 - Modelo teórico proposto
(Fonte: Elaborado pela autora)

A categoria é considerada uma variável moderadora, no sentido em que amplifica ou abafa a relação existente entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional. Apesar da escassez de estudos relativos à relação de determinação do comprometimento com o superior hierárquico sobre o comprometimento organizacional consideram-se os estudos realizados por Veiga (2014), Manteigas (2014), Fonseca (2014), em que é validado o modelo que estabelece a relação de determinação. Assim formula-se a seguinte hipótese geral:

H1: O Comprometimento com o Superior Hierárquico influencia positivamente o Comprometimento Organizacional.

A hipótese geral reparte-se nas hipóteses específicas elencadas na Quadro 2.

H1a	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H1b	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1c	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.
H1d	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H1e	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1f	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.
H1g	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H1h	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1i	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.

Quadro 2 - Hipóteses específicas referentes à influência do Comprometimento com o Superior Hierárquico sobre o Comprometimento Organizacional

(Fonte: Elaborado pela autora)

As hipóteses específicas representam a primeira hipótese geral (H1) e permitem suportar o modelo proposto representado na figura 2.

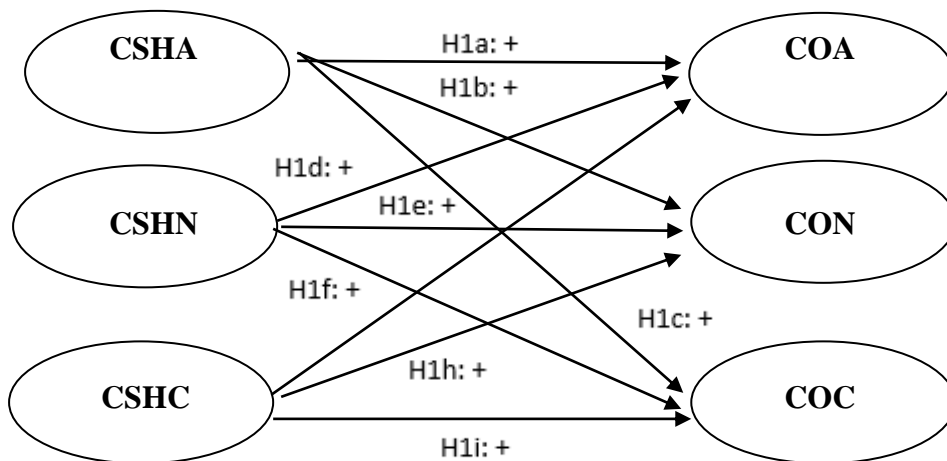


Figura 2 - Modelo proposto com base nas hipóteses formuladas
(Fonte: Elaborado pela autora)

Pelo exposto anteriormente, o quadro teórico sugere a possibilidade de haver alterações da intensidade do comprometimento em função da posição hierárquica. Nas Forças Armadas a posição hierárquica está refletida na categoria, pois a classe dos Oficiais ocupa uma posição na hierárquica acima dos Sargentos e das Praças, e os Sargentos ocupam uma posição acima das Praças. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese geral:

Assim, estabelece-se a seguinte hipótese geral, desagregando-a em três hipóteses específicas:

H2: A Categoria é um moderador da relação de influência do Comprometimento com o Superior Hierárquico no Comprometimento organizacional entre:

H2a: A Categoria de Oficiais e a Categoria de Sargentos

H2b: A Categoria de Oficiais e a Categoria de Praças

H2c: A Categoria de Sargentos e a Categoria de Praças

3. METODOLOGIA

O estudo é de carácter exploratório, hipotético-dedutivo de natureza quantitativa. Começou-se por fazer um pedido formal ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea já acompanhado dos respetivos instrumentos de recolha de dados, no sentido de obter uma autorização com vista à elaboração do estudo. Após obtida a autorização, os dados foram recolhidos durante os meses de março e abril de 2015 através de inquérito enviado aos potenciais respondentes, via *Groupwise* (GW) - correio interno da organização, dirigido à totalidade dos militares da FAP no ativo. O facto de todos terem acesso ao GW viabilizou a utilização do processo de recolha de dados *on-line*. Segundo Pinheiro e Silva (2004), a forma de envio *on-line* do questionário parece assemelhar-se a uma interação impessoal pois à imagem do envio via correio postal, o inquirido recebe o questionário, preenche-o e devolve-o sem que se estabeleça necessariamente qualquer contacto pessoal com o investigador. Este meio apresenta várias vantagens comparativamente ao inquérito em papel, uma vez que possibilita a recolha de um elevado número de respostas num curto espaço de tempo, custos significativamente reduzidos e a disponibilização imediata dos dados para tratamento e análise.

3.1 Instrumento de Recolha de Dados

Para medir as três componentes do comprometimento organizacional foi utilizado o questionário proposto por Meyer e Allen (1997), adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Contudo, houve a necessidade de o adaptar para o meio militar, onde o termo “Organização” foi substituído por “FAP”. Quanto ao comprometimento com o superior hierárquico utilizou-se um questionário adaptado do anterior em que os itens foram reescritos tendo em conta a mudança do objeto de estudo, substituindo o termo “Profissão” por “Chefe”. Esta metodologia é semelhante à que Meyer, Allen e Smith (1993), utilizaram quando estudaram o comprometimento com a profissão (CP). O preenchimento do questionário teve uma duração de cerca de 10 minutos.

O questionário com um total de 48 perguntas subdividiu-se em quatro partes. A primeira enquadrou o contexto em que o estudo foi desenvolvido e os objetivos que se pretendiam atingir, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados. A segunda foi respeitante ao comprometimento com o superior hierárquico com um total de 19 itens, sendo que que as componentes afetiva e normativa estavam representadas por 6 itens cada uma e a

calculativa por 7. A terceira era relativa ao comprometimento organizacional, também composto por 19 itens distribuídos de igual forma. Os itens são apresentados aleatoriamente e com algumas questões de escala invertida (Quadro 3 e 4). As respostas foram dadas numa escala do tipo *likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. A quarta e última parte estava relacionada com os dados demográficos e profissionais e tinha como objetivo caracterizar a amostra através da antiguidade no posto, gênero, estado civil, idade, número de filhos, habilitações literárias, classe profissional, área funcional, anos de chefia (quando aplicável) e anos de trabalho com o superior hierárquico no posto atual.

Escala do Comprometimento Afetivo com o Superior Hierárquico

- CLA_2_I Não me sinto identificada com este chefe
- CLA_4 Este chefe tem um grande significado pessoal para mim
- CLA_6_I Não me sinto ligada a este chefe
- CLA_11 Na realidade sinto os problemas do chefe como se fossem meus
- CLA_14 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este chefe
- CLA_15_I Não me sinto “emocionalmente ligado” a este chefe

Escala do Comprometimento Normativo com o Superior Hierárquico

- CLN_1 Sinto que tenho um grande dever para com este chefe
- CLN_3 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este chefe no presente momento
- CLN_8 Este chefe merece a minha lealdade
- CLN_9 Sentir-me-ia culpado se deixasse este chefe agora
- CLN_16 Eu não iria deixar este chefe neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele
- CLN_17_I Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o meu chefe direto

Escala do Comprometimento Calculativo com o Superior Hierárquico

- CLC_5 Uma das consequências negativas para mim se mudasse este chefe resulta da escassez de alternativas disponíveis na FAP
- CLC_7 Como já dei tanto este chefe, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro
- CLC_10 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este chefe, mesmo se o pudesse fazer
- CLC_12 Muito da minha vida ira ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento
- CLC_13 Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de chefe
- CLC_18 Neste momento, manter-me com este chefe é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
- CLC_19 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este chefe é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro chefe poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui
-

Quadro 3 - Escala do Comprometimento com o Superior Hierárquico

(Fonte: Elaborado pela autora baseado em Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008)

Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo

- COA_21 Não me sinto “emocionalmente ligado” à FAP
COA_25 A FAP tem um grande significado pessoal para mim
COA_26_I Não me sinto como “fazendo parte da família” na FAP
COA_28 Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus
COA_30 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com na FAP
COA_34_I Não me sinto como fazendo parte da FAP

Escala do Comprometimento Organizacional Normativo

- CON_23 Eu não iria deixar FAP neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
CON_24_I Sinto que não tenho qualquer dever moral para em permanecer na FAP

CON_27 Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP neste momento
CON_29 A FAP merece a minha lealdade
CON_31 Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP agora
CON_37 Sinto que tenho um grande dever para com a FAP

Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo

- COC_20 Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP
COC_22 Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo se o pudesse fazer
COC_32 Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FAP é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
COC_33 Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
COC_35 Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
COC_36 Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento
COC_38 Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização
-

Quadro 4 - Escala do Comprometimento Organizacional

(Fonte: Elaborado pela autora baseado em Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008)

3.2 Amostra

O estudo foi realizado na Força Aérea Portuguesa, organização cooperante da defesa militar da República, integrada no sistema de forças nacional. A amostra é constituída por 364 militares (Quadro 5) das diversas classes, no ativo, a desempenhar funções em território nacional, num contexto laboral estável.

CATEGORIAS	N.º DE RESPONDENTES
Oficiais	181
Sargentos	122
Praças	61
Total	364

Quadro 5 – N.º de militares que responderam ao questionário

(Fonte: Elaborado pela autora)

Houve uma maior adesão por parte da categoria de Oficiais, contribuindo com quase metade das respostas ao inquérito, cerca de 49,7%. Em segundo lugar de adesão ao inquérito encontra-se a classe de Sargentos com 122 respondentes, o que equivale a 33,5% do total da amostra, por último na categoria das Praças responderam 61, sendo assim 16,8% do total da amostra.

3.2.1 Caracterização da Amostra

Tendo em conta que o universo de militares no ativo a trabalhar na FAP são aproximadamente 6422 (dado disponibilizado pelo SIAGFA-RH – Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea – Módulo de Recursos Humanos em 12 de junho de 2015), e que o total de respostas recolhidas foi 364, tem-se que o número total de respondentes foi de aproximadamente 6% do universo total de militares no ativo à data da recolha dos dados.

		Antiguidade	Idade	Filhos	Anos_chefe_posto
N	Válido	364	352	364	364
	Em falta	0	12	0	0
Média		4,77	36,96	0,8	2,1
Desvio Padrão		5,376	9,924	1,04	2,501
Mínimo		0	19	0	0
Máximo		38	61	10	30

Quadro 6 - Dados Demográficos
(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

De acordo com o Quadro 6, dos 364 militares que responderam ao questionário, 12 não responderam à questão sociodemográfica “idade”. As restantes questões sociodemográficas foram respondidas pelo n.º total de militares envolvidos no estudo. Constatou-se que em média os respondentes têm uma antiguidade de cinco anos no posto de trabalho, uma idade de aproximadamente 37, e em média trabalham há cerca de três anos com o seu superior hierárquico.

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem acumulada
Válido				
Oficial QP	151	41,5	41,5	41,5
Oficial RC	30	8,2	8,2	49,7
Sargentos	122	33,5	33,5	83,2
Praças	61	16,8	16,8	100
Total	364	100	100	

Quadro 7 - Discriminação do posto dos militares respondentes

(Fonte: Elaborado pela autora

a partir dos dados)

Em 364 militares, 151 são Oficiais dos quadros permanentes, e apenas 30 são Oficiais em regime de contrato. Optou-se por juntar os Oficiais dos dois tipos de regime uma vez que um grupo com apenas 30 inquiridos não permitia fazer uma análise multigrupos, 122 são Sargentos e 61 Praças (Quadro 7).

3.3 Opções Estatísticas de Análise de Dados

O tratamento dos dados foi feito através das ferramentas SPSS 22 e LISREL 9.2. Realizou-se inicialmente a validação dos instrumentos de medida face à amostra, Seguidamente testou-se o modelo proposto para, numa terceira fase verificar os efeitos da variabilidade do modelo final sob influência das categorias. Para este propósito utilizou-se a análise multigrupos. Testou-se a fiabilidade dos dados através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, considerando como valor ideal um resultado igual ou superior a 0,7, e aceitável um valor superior a 0,6 (Maroco, 2007). Submeteram-se as escalas a uma análise fatorial exploratória (AFE), através do

teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), onde se consideraram valores iguais ou superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2010), sendo o método de extração o *Maximum Likelihood* com rotação *Promax*. Os itens com *factor loadings* iguais ou superiores a 0,5 foram os considerados para a medição dos construtos uma vez que, segundo Hair *et al.*, (2010), itens com *factor loadings* inferiores não medem o construto latente a um nível satisfatório. Teve-se também em conta que cada fator tem que ter no mínimo três itens e idealmente quatro ou mais (Hair *et al.*, 2010). A análise fatorial confirmatória (AFC) foi feita às duas escalas através do LISREL 9.2. Posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas através da modelação de modelos de equações estruturais, que segundo Gefen *et al.*, (2002), respondem a um conjunto de questões inter-relacionadas de forma abrangente e sistemática, modelando as relações entre diversos construtos. Fazem parte dos modelos estruturais, o modelo de medida, que classifica os indicadores de medida de cada variável latente e o modelo estrutural que dita a relação entre variáveis dependentes e independentes (Salgueiro, 2007). Para validação do modelo analisou-se o ajustamento entre o modelo proposto e os dados, através dos indicadores de bondade de ajustamento, constituído por medidas de ajustamento de parcimónia, medidas de ajustamento absoluto e medidas de ajustamento incremental (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento absoluto avaliam o ajuste do modelo aos dados da amostra (Hair *et al.*, 2010), são elas: o χ^2 , que quantifica as diferenças entre as matrizes de covariância; o *Goodness-of-Fit Index* (GFI), que mede a quantidade relativa da variância e covariância explicadas pelo modelo, através da comparação do valor da estatística de χ^2 do modelo proposto e o valor da estatística de χ^2 do modelo nulo; o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), que calcula o erro de aproximação à amostra, considerando a sua componente e a complexidade do modelo, valores inferiores a 0,08 são considerados aceitáveis, o *Critical N* (CN), que estima o tamanho da amostra indispensável para a aprovação estatística do modelo. As medidas de ajustamento incremental são o *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Comparative Fit Index* (CFI), juntas, possibilitam a comparação do modelo proposto e do modelo nulo, quanto mais elevada for a sua diferença melhor é o ajustamento do modelo proposto. As medidas de parcimónia possibilitam identificar o modelo com melhor ajustamento, tendo sido utilizado o *Akaike Information Criterion* (AIC) para comparação dos modelos, o valor utilizado foi o do Qui-Quadrado (χ^2) por Graus de Liberdade (df) (χ^2/df), foi considerado o modelo que apresentasse o valor mais baixo (Salgueiro, 2007). Por fim, compararam-se os resultados obtidos para cada categoria.

3.4 Análise das Relações de Moderação

Baron e Kenny (1986), definem uma variável moderadora, como uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente.

A análise de relações de moderação foi efetuada em três fases através da análise multigrupos. Numa primeira fase fez-se a análise dos modelos sem qualquer tipo de restrições, na segunda fase já se fez com restrições de igualdade entre grupos para os parâmetros que se pretende estudar. Por fim, testou-se a hipótese nula de invariância dos parâmetros tidos em conta através do teste do χ^2 (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Validação dos Instrumentos face à Amostra

4.1.2 Comprometimento Organizacional

Iniciou-se com o cálculo das médias do conjunto de itens de cada escala (Tabela 1).

Verificou-se que a componente afetiva foi a que teve médias mais elevadas ($M = 5,17$; $DP = 1,759$). Os itens COA_34_I “Não me sinto como fazendo parte da FAP” ($M = 5,67$; $DP = 1,665$) e COA_25 “A FAP tem um grande significado pessoal para mim” ($M = 5,56$; $DP = 1,588$), mostram que os militares se sentem emocionalmente ligados à FAP, revelando assim um grande sentimento de pertença à organização.

A componente normativa apresentou valores próximos da componente calculativa, porém mais elevados ($M = 3,95$; $DP = 1,851$). Os itens que apresentaram valores mais elevados foram o CON_39 “A FAP merece a minha lealdade” ($M = 5,39$; $DP = 1,777$) e o CON_24_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAP” ($M = 4,84$; $DP = 1,905$).

A componente calculativa foi a que apresentou valores mais baixos ($M = 3,88$; $DP = 2,012$). Os itens com valores mais baixos foram o COC_38 “Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização” ($M = 3,39$; $DP = 1,978$) e o COC_32 “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FAP é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas do Comprometimento Organizacional

	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional Afetivo	COA_21_I	5,46
	COA_25	5,56
	COA_26_I	5,52
	COA_28	4,02
Comprometimento Organizacional Normativo	COA_30	4,81
	COA_34_I	5,67
	CON_23	3,27
	CON_24_I	4,84
	CON_27	3,06
	CON_29	5,39
Comprometimento Organizacional Calculativo	CON_31	2,76
	CON_37	4,43
	COC_20	3,62
	COC_22	3,91
	COC_32	3,62
	COC_33	4,32
	COC_35	3,76
	COC_36	4,54
	COC_38	3,39

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

As escalas do questionário foram validadas através de testes de fiabilidade. Os valores do *Alpha Cronbach* revelaram consistência entre as variáveis (Quadro 8).

Tabela 8 - Valores de Alpha Cronbach do Comprometimento Organizacional

	Alpha Cronbach
COA_21_I	0,888
COA_25	0,885
COA_26_I	0,889
COA_28	0,887
COA_30	0,881
COA_34_I	0,888
CON_23	0,883
CON_24_I	0,888
CON_27	0,884
CON_29	0,885
CON_31	0,885
CON_37	0,881
COC_20	0,886
COC_22	0,889
COC_32	0,89
COC_33	0,885
COC_35	0,89
COC_36	0,887
COC_38	0,881

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Na AFE foi utilizado o método *maximum likelihood*, com rotação *Promax* com normalização *Kaiser*, e foram eliminados itens com *fator loadings* inferiores a 0,5, itens que saturavam com cargas elevadas em mais que um fator, considerados por isso ambíguos (Hair *et al.*, 2010).

A primeira solução da AFE demonstrou que alguns itens saturavam nos três fatores, como foi o caso do COC_38 “Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização”. Assim por apresentar cargas elevadas em todos os fatores revelou ser um item ambíguo, e como tal foi retirado. Foram também retirados por estarem nas

condições anteriormente referidas os itens CON_37 “Sinto que tenho um grande dever para com a FAP”; COA_28 “Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus”; CON_24_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAP”; COA_30 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP”, obtendo assim a solução final de 14 itens.

Na solução fatorial final (Anexo III) foram extraídos três fatores que explicavam 66,732% da variância, estando alinhado com o quadro teórico estabelecido. No entanto, não revelou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 146,662$; $df = 52$; $sig = 0,000$). A validade deste modelo será confirmada na AFC.

Terminada a AFE, seguiu-se para a AFC, onde se partiu do modelo original dos autores.

Na primeira AFC o modelo não ajustou (Quadro 10), apesar dos *factor loadings* dos itens terem sido superiores a 0,5 (Figura 3).

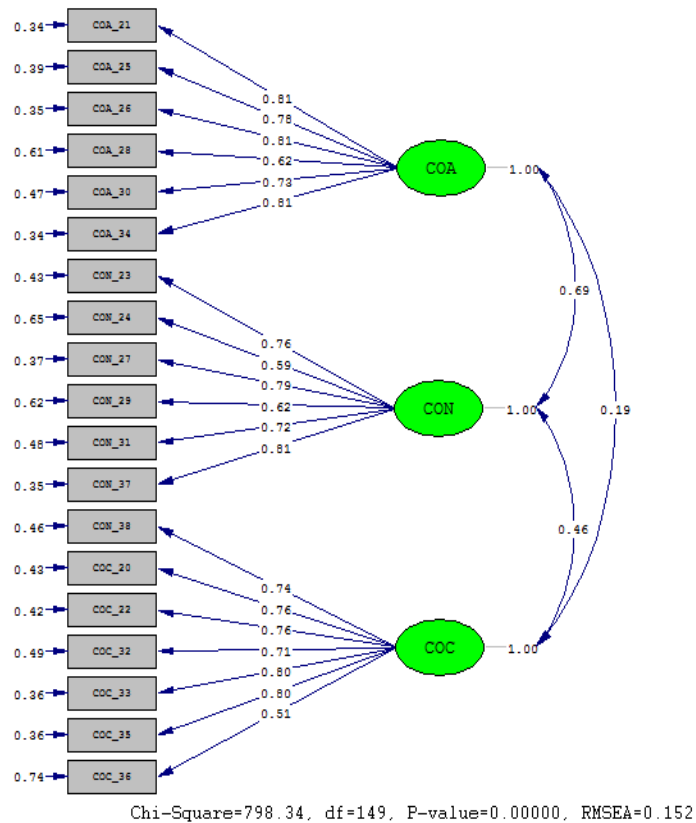


Figura 3 - Diagrama do modelo original do Comprometimento Organizacional, modelo 1 (M1)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Testou-se um segundo modelo que correspondia à solução obtida na AFE. Este segundo modelo também não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2 = 682,80$; $df = 74$; $sig = 0,000$). Como se pode verificar na Figura 4 e Quadro 9, a estimativa da relação entre o COA e o CON não é considerada estatisticamente aceitável pela literatura por ser superior a 1 (1,08) e as restantes correlações tiveram também valores elevados, sugerindo a possibilidade da unidimensionalidade do construto em estudo.

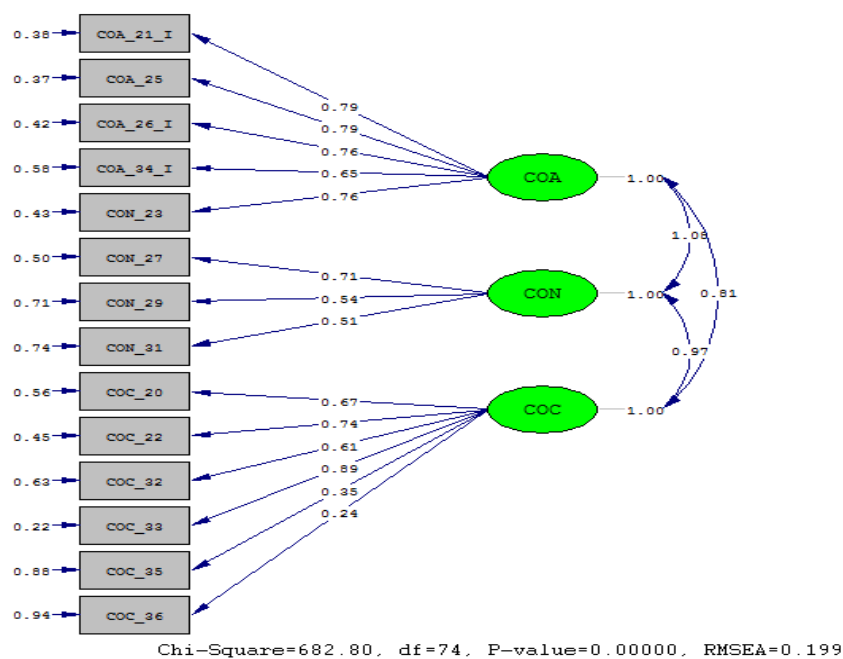


Figura 4 - Diagrama do modelo final do Comprometimento Organizacional, modelo 2 (M2)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Verificou-se também que os itens COC_35 “Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis” e COC_36 “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento” apresentavam cargas fatoriais inferiores a 0,5, respetivamente (0,35 e 0,24), o que sugere a sua eliminação.

Assim, foram testados mais dois modelos. O terceiro modelo (M3) corresponde à solução da AFE (M2). Foi também testada a unidimensionalidade do construto, não se considerando também o COC_35 e COC_36 (Figura 5).

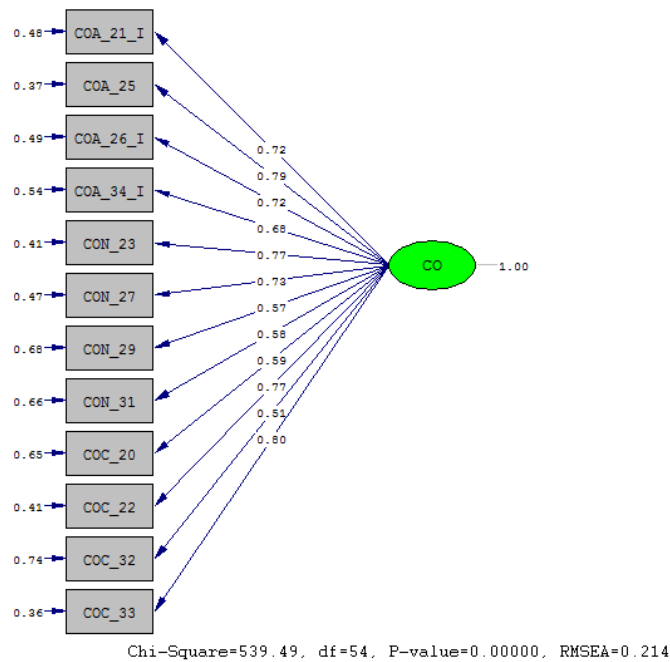


Figura 5 - Diagrama da solução unidimensional do Comprometimento Organizacional (Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

A solução unidimensional, também não ajustou (Figura 5), afastando assim, a hipótese da unidimensionalidade.

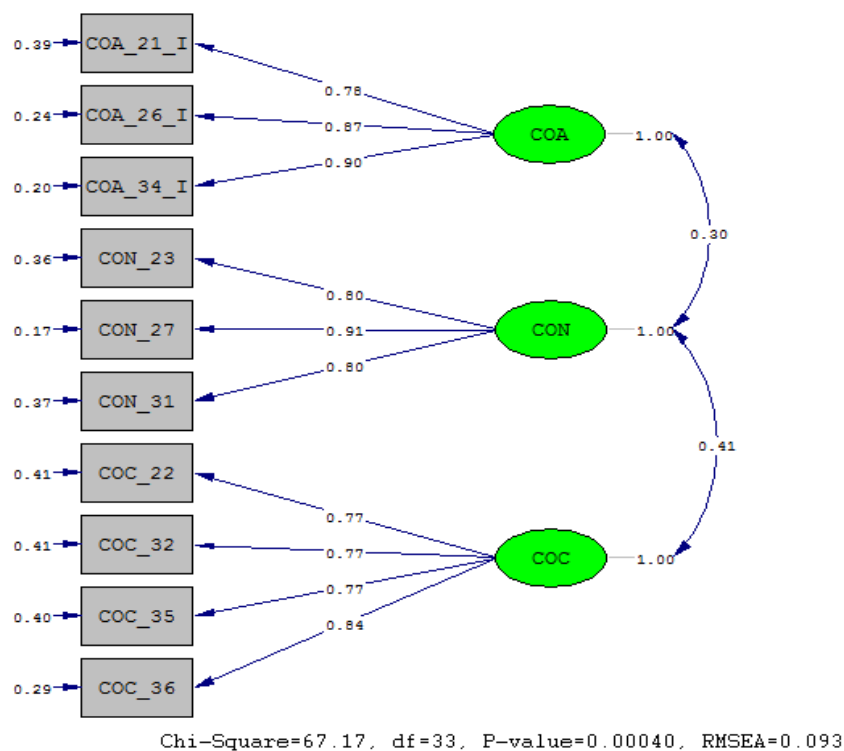


Figura 6 - Diagrama da solução final do modelo original do Comprometimento Organizacional, modelo 4 (M3)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Fazendo a comparação entre os modelos do instrumento de medida do CO testados, verifica-se que o terceiro modelo testado (M3) é o que apresenta melhor bondade de ajustamento (Quadro 9). Apesar de ter um RMSEA superior ao critério definido (0,08), os restantes indicadores de bondade e ajustamento são aceitáveis, decidindo-se utilizá-lo como modelo de medida no modelo proposto no presente estudo.

Medidas	Valores de referência	M1 (Modelo Original)	M2 (Solução da AFE)	M3 (Modelo Final)
Df		149	74	33
X²		798,34	682,8	67,17
RMSEA	≤ 0,08	0,152	0,199	0,093
GFI	≥ 0,7	0,694	0,644	0,931
CN	< 289	88,335	34,374	146,257
IFI	≥ 0,9	0,935	0,669	0,95
CFI	≥ 0,9	0,935	0,667	0,949
X² / df	≤ 0,3	5,357	9,227	2,035
Model AIC	< valor	3541,11	2999,51	1729,33

Quadro 9 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento Organizacional

(Fonte: Elaborado pela autora)

Os resultados permitiram fundamentar a hipótese da tridimensionalidade estabelecida no quadro teórico. No que diz respeito às correlações entre as componentes, verificou-se uma correlação pouco significativa entre as componentes afetiva e normativa ($r = 0,30$), normativa e calculativa ($r = 0,41$), e uma ausência de correlação entre as componentes afetiva e calculativa.

4.2 Comprometimento com o Superior Hierárquico

A componente normativa foi a que apresentou médias superiores ($M = 4,33$; $DP = 1,806$). Os itens que revelaram as médias mais elevadas foram o CLN_8 “Este chefe merece a minha lealdade” ($M = 5,71$; $DP = 1,666$) e o CLN_17_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o meu chefe direto” ($M = 5,14$; $DP = 1,793$). Sugerindo que os militares sentem-se fortemente ligados ao seu superior hierárquico nomeadamente devido ao quadro normativo (Tabela 2).

A componente afetiva apresentou uma média de 4,11 e desvio padrão de 0,969, sendo que os itens com valores mais elevados foram o CLA_2_I “Não me sinto identificado com este

chefe” (M = 4,73; DP = 2,004) e o CLA_6_I “Não me sinto ligado a este chefe” (M = 4,70; DP = 1,973), conforme Quadro 11.

A componente calculativa foi a que apresentou médias mais baixas (M = 3,04; DP = 1,776). Os itens com os valores mais baixos foram o CLC_7 “Como já dei tanto a este chefe, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro” (M = 2,56; DP = 1,578) e o CLC_19 “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este chefe é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outro chefe poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui.” (M = 2,94; DP = 1,855), conforme Quadro 11. Estes resultados podem ter origem na facto do superior hierárquico ter pouca capacidade de intervenção nas condições instrumentais normalmente ligadas a esta componente.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas do Comprometimento com o Superior Hierárquico

	Média	Desvio Padrão
Comprometimento com Superior Hierárquico Afetivo	CLA_2_I	4,73
	CLA_4	3,97
	CLA_6_I	4,7
	CLA_11	3,65
	CLA_14	3,47
	CLA_15_I	4,16
Comprometimento com Superior Hierárquico Normativo	CLN_1	4,83
	CLN_3	4,12
	CLN_8	5,71
	CLN_9	3,12
	CLN_16	3,05
	CLN_17_I	5,14
Comprometimento com Superior Hierárquico Calculativo	CLC_5	3,57
	CLC_7	2,56
	CLC_10	2,81
	CLC_12	2,96
	CLC_13	3,31
	CLC_18	3,13
	CLC_19	2,94

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

As escalas do questionário foram validadas através de testes de fiabilidade. Os valores do *Alpha Cronbach* revelaram consistência entre as variáveis Quadro 10).

	Alpha Cronbach
CLA_2_I	0,919
CLA_4	0,915
CLA_6_I	0,917
CLA_11	0,919
CLA_14	0,915
CLA_15_I	0,917
CLN_1	0,917
CLN_3	0,919
CLN_8	0,919
CLN_9	0,917
CLN_16	0,916
CLN_17_I	0,922
CLC_5	0,923
CLC_7	0,92
CLC_10	0,918
CLC_12	0,921
CLC_13	0,921
CLC_18	0,918
CLC_19	0,921

Quadro 10 - Valores de Alpha Cronbach do Comprometimento com o Superior Hierárquico

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

A solução fatorial encontrada permitiu a extração de um fator que explica 51,584% da variância. Os *factor loadings* encontrados foram superiores a 0,5, o que leva à não eliminação de qualquer item. No entanto verificou-se que os itens CLA_4 “Este chefe tem um grande significado pessoal para mim”; CLA_14 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este chefe”; CLN_16 “Eu não iria deixar este chefe neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele”; CLN_9 “Sentir-me-ia culpado se deixasse este chefe agora”; CLC_5 “Uma das consequências negativas para mim se mudasse este chefe resulta da escassez de alternativas disponíveis na FAP” saturavam com valores superiores a 0,5 em mais do que um fator sendo por isso ambíguos.

Apesar da solução fatorial encontrada ajustar aos dados ($\chi^2 = 33,968$; $df = 25$; $sig = 0,00$), optou-se por realizar uma nova AFE retirando estes itens.

Terminada a AFE, seguiu-se para a AFC, onde se partiu do modelo original dos autores, ou seja, a escala com os 19 itens (M1).

O modelo resultante (Figura 7), não apresentou uma bondade de ajustamento estatisticamente aceitável ($\chi^2 = 660,31$; $df = 149$; $sig = 0,000$), conforme Quadro 11. Há a destacar que todos os itens apresentaram *factor loadings* superiores a 0,5 e as variáveis latentes estão fortemente correlacionadas, em especial a CLA (comprometimento afetivo com o superior hierárquico) e CLN (comprometimento normativo com o superior hierárquico) ($r=0,90$). Estes resultados sugerem a possibilidade da unidimensionalidade deste construto.

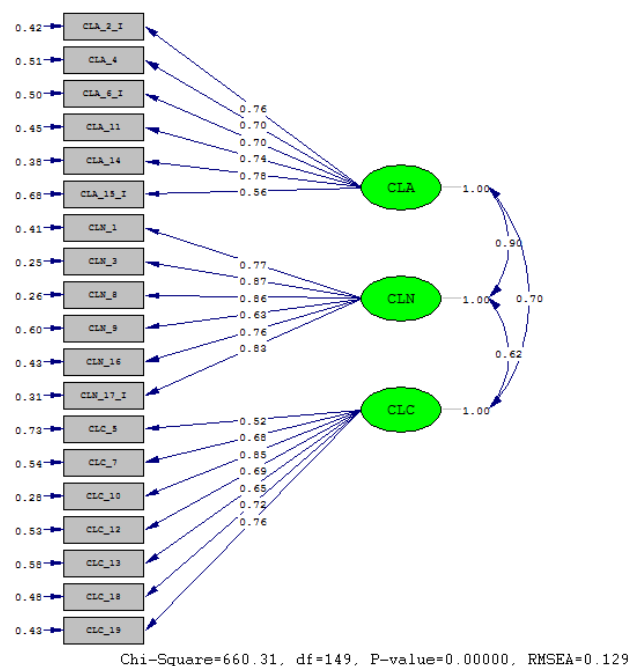


Figura 7 - Diagrama do modelo original, do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M1)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Assim, testou-se a possibilidade da unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico através de uma análise fatorial de segunda ordem (M2) e de um modelo unidimensional. O modelo resultante da segunda análise fatorial de segunda ordem (Figura 8), que foi o segundo modelo testado, apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável ($\chi^2 = 660,31$; $df = 149$; $sig = 0,000$), conforme Quadro 11. Por outro lado realçam-se os valores das regressões de segunda ordem excessivamente elevados (Figura 8), o que indicia poder-se estar perante efeitos de multicolinearidade (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

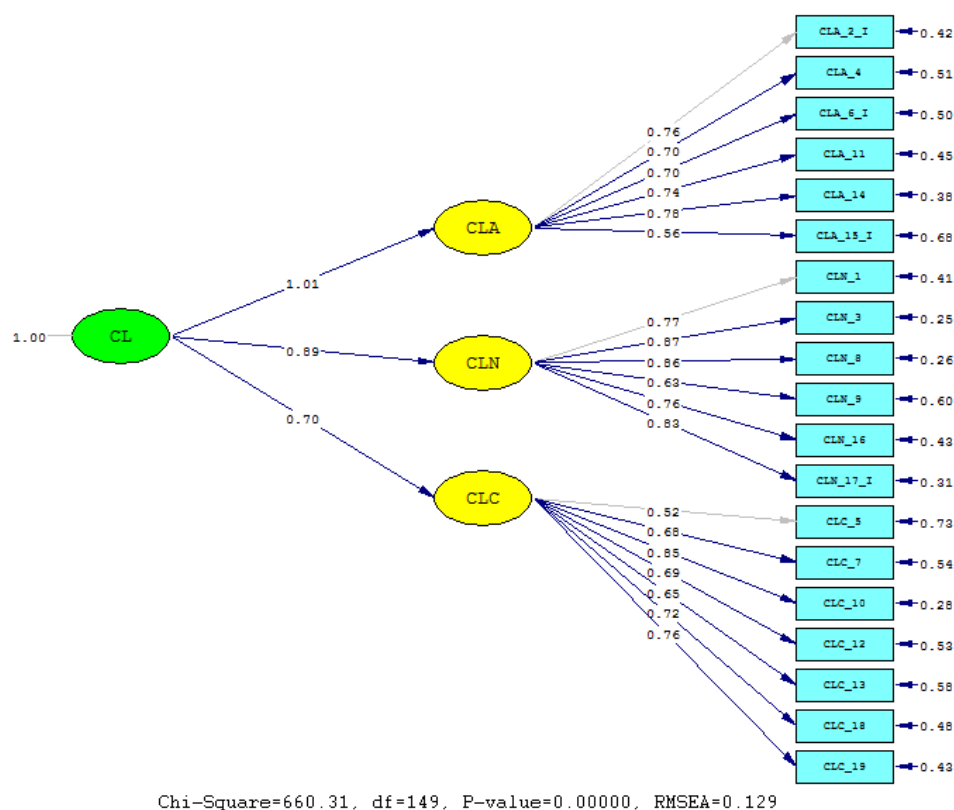


Figura 8 - Diagrama resultante da análise fatorial de 2ª Ordem das escalas do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M2)
(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

No terceiro modelo testou-se a unidimensionalidade do construto com os 19 itens. O modelo resultante (Figura 9) também não ajustou ($\chi^2 = 1002,34$; $df = 152$; $sig = 0,000$), conforme Quadro 11, sendo o *factor loadings* mais baixo de 0,42 com erros de medida muito elevados (Figura 9).

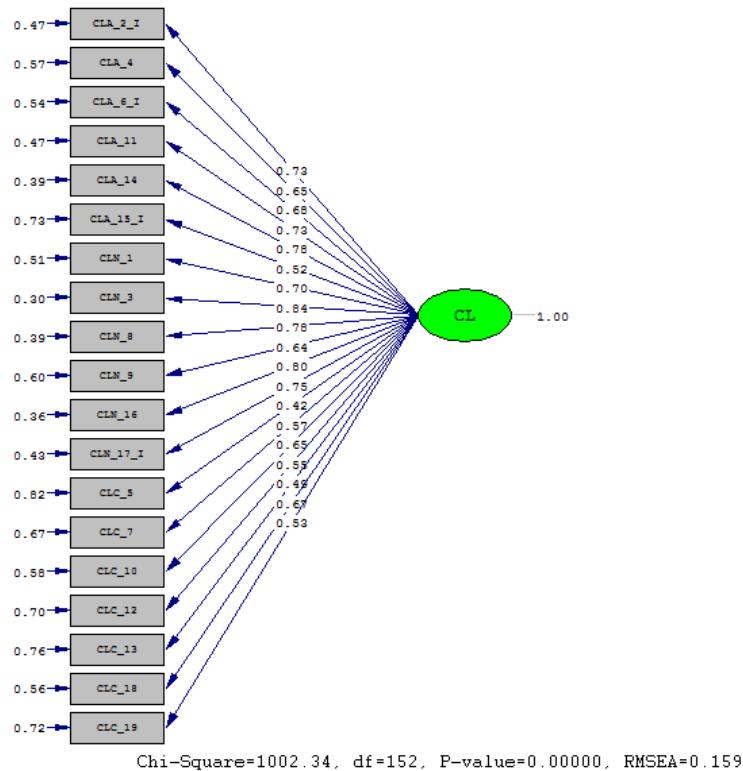


Figura 9 - Diagrama resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M3)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Face aos resultados obtidos decidiu-se, com base neste terceiro modelo, eliminar todos os itens que apresentassem um *factor loading* inferior a 0,6 e um erro de medida superior a 0,5. O modelo resultante apresentou-se constituído por 1 item da componente afetiva e 4 itens da componente normativa.

Este modelo (M4) apresentou uma bondade de ajustamento estatisticamente aceitável ($\chi^2 = 9,63$; $df = 5$; $sig = 0,000$), conforme Quadro 11, sendo por isso considerando como modelo final (Figura 10).

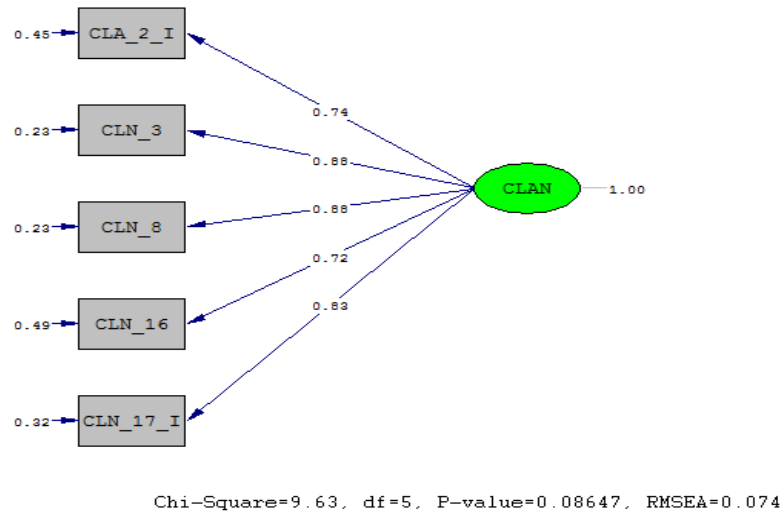


Figura 10 - Diagrama da solução final do Comprometimento com o Superior Hierárquico (M4)
(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Medidas	Valores de referência	M1 (escala original)	M2 (Análise Fatorial 2ª Ordem)	M3 (Unidimensional)	M4 (modelo final)
Df		149	149	152	5
X²		660,31	660,31	1002,34	9,63
RMSEA	≤ 0,08	0,129	0,129	0,159	0,074
GFI	≥ 0,9	0,739	0,739	0,577	0,983
CN	< 289	106,591	106,591	71,792	569,846
IFI	≥ 0,9	0,96	0,96	0,934	0,997
CFI	≥ 0,9	0,96	0,96	0,934	0,997
X² / df	≤ 0,3	4,431	4,431	6,594	1,926
Model AIC	< valor	3254,03	3254,03	3758,374	713,964

Quadro 11 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento com o Superior Hierárquico.

(Fonte: Elaborado pela autora)

O processo de validação dos construtos em presença realizado anteriormente, permitiu verificar a tridimensionalidade do comprometimento organizacional, tendo sido identificadas as componentes afetiva, normativa e calculativa. No entanto, o mesmo não se verificou com os resultados obtidos pela presente AFC do comprometimento com o superior hierárquico, o que sugere estar-se perante um construto unidimensional onde predominam as componentes normativa e afetiva. Uma evidência que prefigura um perfil de Dever Moral na linha do proposto por Meyer e Parfyonova (2010). Face a estes resultados, as hipóteses foram revistas, apresentando-se as novas hipóteses específicas no Quadro 12.

H1:	O Comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Afetivo.
H2:	O Comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Normativo.
H3:	O Comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Calculativo.
H4:	A Categoria Profissional Militar é um moderador da relação de influência do Comprometimento com o Superior Hierárquico no Comprometimento Organizacional

Quadro 12 - Hipóteses do modelo global final
(Fonte: Elaborado pela autora)

O modelo proposto, suportado pelas hipóteses específicas apresentadas na Quadro 12 está representado na figura 11.

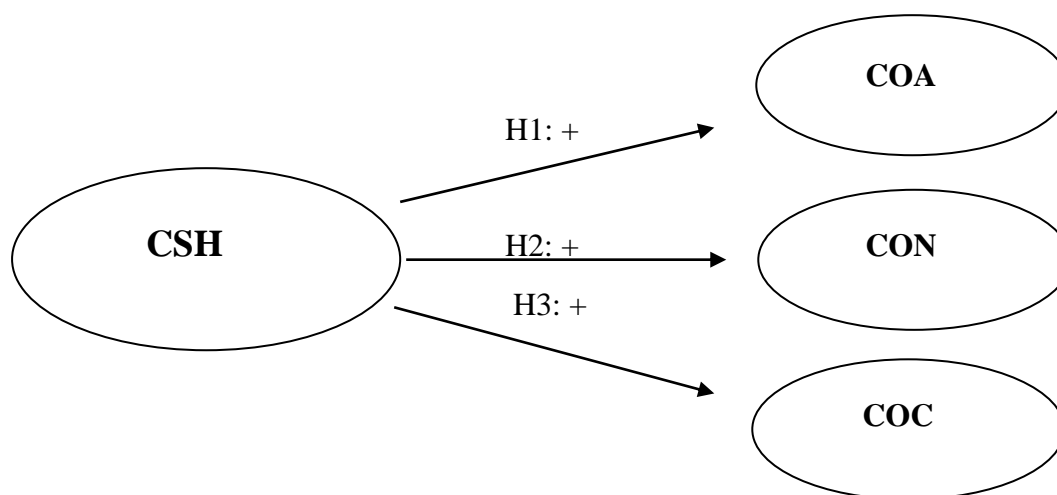


Figura 11 - Modelo proposto com base nas hipóteses específicas

(Fonte: Elaborado pela autora)

4.3 Estimação do Modelo Proposto

4.3.1 Estatísticas Descritivas

Verificou-se que a média mais elevada foi na componente afetiva do comprometimento organizacional, enquanto que a média mais baixa foi na componente normativa do comprometimento organizacional como se pode constatar no Quadro 13.

O comprometimento com o superior hierárquico apresenta uma relação positiva com todas as componentes do comprometimento organizacional, embora os valores não apresentem relações estatisticamente significativas. Todas as componentes do comprometimento organizacional se relacionam positivamente entre si, com exceção das componentes afetiva e calculativa que revelam uma relação negativa.

Variável	Média	Desvio Padrão	CLAN	COA	CON	COC
CLAN	3,72	1,07	(0,762)*			
COA	4,72	1,27	0,302	(0,835)*		
CON	2,72	1,47	0,227	0,238	(0,836)*	
COC	3,13	1,32	0,014	-0,012	0,349	(0,834)*

(*) Valores de *Alpha*

Quadro 13 - Média, desvio padrão e coeficiente de correlação do Comprometimento com o Superior Hierárquico e das variáveis do Comprometimento Organizacional

(Fonte: Elaborado pela autora com a partir dos dados)

4.4. Teste das hipóteses

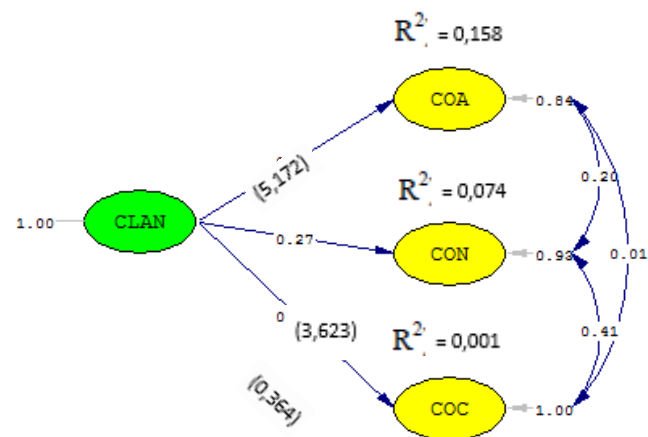
O modelo proposto não apresentou indicadores de bondade de ajustamento considerados aceitáveis ($\chi^2 = 229$; $df = 84$; $sig = 0,000$), conforme Quadro 14.

Medidas	Valores de referência	MP1
Df		84
X²		229
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105
GFI	$\geq 0,9$	0,864
CN	< 289	101,366
IFI	$\geq 0,9$	0,882
CFI	$\geq 0,9$	0,881
X² / df	$\leq 0,3$	2,726
Model AIC	$< \text{valor}$	2991,1298

Quadro 14 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do modelo proposto
(Fonte: Elaborado pela autora)

Verifica-se também, não ser significativa a relação de determinação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional calculativo (0,03; t-value = 0,364). De igual forma, a correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional calculativo (0,01; t-value = 0,206) também não é significativa (Figura 12).

As três variáveis (COA; CON e COC) apresentaram um coeficiente de determinação muito baixo, especificamente a normativa ($R^2=0,074$) e calculativa ($R^2=0,001$). Isto é, a variância de cada uma delas não é explicada pela variação do CLAN (comprometimento com o superior hierárquico unidimensional).



Chi-Square=229.00, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.105

Figura 12-Diagrama do modelo global proposto

Os valores entre parênteses são os *t-values*

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

O Quadro 15 apresenta os valores das estimativas obtidas, os *t-values* correspondentes e a conclusão relativa à decisão de rejeição ou não rejeição das hipóteses específicas formuladas.

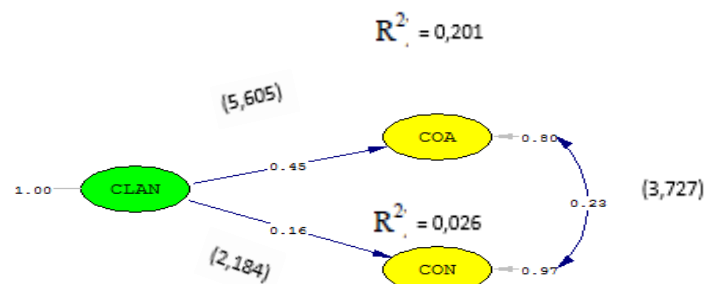
Hipóteses	Estimativa estandardizada	t- value	Conclusão
H1: O Comprometimento com o Superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Afetivo	0,089	5,605	Não Rejeitada
H2: O Comprometimento com o Superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Normativo	0,075	2,184	Não Rejeitada
H3: O Comprometimento com o Superior Hierárquico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Calculativo	0,071	0,364	Rejeitada

Quadro 15 - Teste das hipóteses específicas
(Fonte: Elaborado pela autora)

Testou-se assim um novo modelo em que foram eliminadas as relações estruturais estatisticamente não significativas.

Verificou-se que o comprometimento com o superior hierárquico tem uma relação de determinação positiva e estatisticamente significativa com as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, concluindo que as H1 e H2 não foram rejeitadas, relativamente ao comprometimento com o superior hierárquico com o comprometimento organizacional calculativo, verificou-se uma ausência da relação de determinação, tendo-se rejeitado a H3.

A verificação das hipóteses que suportam as relações entre as variáveis latentes permitiram chegar ao modelo representado na Figura 13.



Chi-Square=49.31, df=32, P-value=0.02595, RMSEA=0.076

Figura 13 - Diagrama do modelo global final

Os valores entre parênteses são os *t-values*

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

Considerando que o modelo proposto na Figura 12, não apresentou indicadores de bondade de ajustamento com valores aceitáveis ($\chi^2 = 229,00$; $df = 84$; $sig = 0,086$), optou-se por correr o modelo sem a componente calculativa do comprometimento organizacional, uma vez que apresentou uma fraca relação com o comprometimento com o superior hierárquico. Assim, obteve-se o modelo final, onde as medidas de ajustamento foram consideradas aceitáveis ($\chi^2 = 49,31$; $df = 32$; $sig = 0,086$), conforme Quadro 16.

Medidas	Valores de referência	Modelo Final
Df		32
X²		49,31
RMSEA	$\leq 0,08$	0,076
GFI	$\geq 0,9$	0,951
CN	< 289	197,052
IFI	$\geq 0,9$	0,961
CFI	$\geq 0,9$	0,961
X² / df	$\leq 0,3$	1.541
Model AIC	$< \text{valor}$	2017,45

Quadro 16 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do modelo global final
(Fonte: Elaborado pela autora)

A capacidade explicativa do comprometimento com o superior hierárquico no comprometimento organizacional não é estatisticamente relevante, pois o coeficiente de determinação R^2 é substancialmente reduzido. Hair e colaboradores (2010), sugerem que este valor seja idealmente igual ou superior a 0,4.

O Quadro 17 apresenta os valores do modelo simplificado representado na Figura 13, mais precisamente da variância extraída média (AVE), dos pesos fatoriais estandardizados, da fiabilidade individual de cada um dos itens e da fiabilidade compósita dos fatores. Verifica-se que todos os itens apresentam *factor loadings* estandardizados superiores a 0,5, o que revela que todos os fatores apresentam validade fatorial. A fiabilidade compósita também se revelou elevada, com valores superiores a 0,7 e a AVE também se revelou adequada com valores superiores a 0,5.

	FL	R ²	CR	AVE
CLAN			0,79	0,81
CLA_2_I	0,74	0,55		
CLN_3	0,88	0,72		
CLN_8	0,88	0,3		
CLN_17_I	0,83	0,54		
COA			0,89	0,84
COA_21_I	0,76	0,39		
COA_26_I	0,87	0,24		
COA_34_I	0,9	0,2		
CON			0,88	0,84
CON_23	0,8	0,38		
CON_27	0,91	0,12		
CON_31	0,8	0,39		

Quadro 17 - Valores de fiabilidade e variância média extraída

(Fonte: Elaborado pela autora)

4.5 Análise dos Efeitos de Moderação

Analizou-se a influência da categoria na relação de determinação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional através da análise multigrupos.

Nos modelos resultantes das análises sem restrição, os Oficiais e Sargentos apresentaram um $\chi^2 = 193,54$ e $df = 64$, os Oficiais e Praças apresentaram um $\chi^2 = 118,52$ e $df = 64$ por fim os Sargentos e Praças um $\chi^2 = 127,34$ e $df = 64$.

Numa segunda fase foram impostas restrições de igualdade dos coeficientes das relações estruturais. O modelo dos Oficiais e Sargentos apresentou um $\chi^2 = 195,57$ e $df = 70$, o de Oficiais e Praças apresentou um $\chi^2 = 125,08$ e $df = 70$ e os Sargentos e Praças um $\chi^2 = 135,98$ e $df = 70$.

É importante referir que a amostra não permitiu um ajustamento aceitável do modelo quando dividida em grupos.

O Teste do Qui-Quadrado entre os modelos com e sem restrição revela a ausência de diferenças estatisticamente significativas no modelo proposto final entre cada par de

categorias, levando à rejeição da Hipótese 4: A Categoria é um moderador da relação de influência do Comprometimento com o Superior Hierárquico no Comprometimento Organizacional (Quadro 18).

Categorias	$\Delta \chi^2$	Conclusão	CLAN/COA	CLAN/CON
H4a: Oficiais/Sargentos	2,03	Rejeitada	0,19 0,20	0,33 0,19
H4b: Oficiais/Praças	6,56	Rejeitada	0,17 0,32	0,28 0,68
H4c: Sargentos/Praças	8,64	Rejeitada	0,19 0,33	0,17 0,71

Quadro 18: Relações de Moderação: Teste do Qui-Quadrado ($\chi^2=12,59$; $\Delta df=6$; $\alpha=0,05$)

(Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados)

5. CONCLUSÃO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo o comprometimento com o superior hierárquico um construto recente, são necessários mais estudos empíricos que possibilitem uma abordagem mais profunda e clara sobre o mesmo. Neste seguimento, o presente estudo pretendeu contribuir de modo significativo para a área do comprometimento, mais precisamente com o superior hierárquico e com a organização. Um propósito operacionalizado através da análise da relação de determinação entre o superior hierárquico e a organização, tendo as categorias militares como variável moderadora.

Os resultados concorreram no sentido da unidimensionalidade do construto, tendo-se observado uma forte correlação entre as três componentes do comprometimento. Por outras palavras, as evidências encontradas nesta investigação suportam a unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico e não a tridimensionalidade conforme advogado no quadro teórico (Meyer, Morin, & Vandenberghe, 2015). Tendo em conta o contexto militar, os resultados obtidos podem estar associados ao facto de ser um contexto que apresenta características muito próprias, onde as normas, o dever de obediência, o cumprimento e execução de ordens, desde que legais, são inquestionáveis. No fundo, um contexto onde faz sentido um certo primado da componente normativa sem exclusão da afetiva.

Foi também testado o modelo referente às relações entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, tendo-se verificado que o comprometimento com o superior hierárquico, enquanto unidimensional, está positivamente relacionado com as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Entre estas duas componentes a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e a componente afetiva do comprometimento organizacional foi a que se revelou mais forte. Um conjunto de evidências que sugerem que os militares, quando comprometidos com os seus superiores hierárquicos, tendem a sentir um forte desejo de prosseguir um determinado curso de ação em prol da organização. A relação positiva entre o comprometimento com o superior hierárquico e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional revela que o comprometimento organizacional afetivo e normativo aumenta à medida que o comprometimento normativo com o superior hierárquico aumenta.

Uma vez que não tinham sido encontrados estudos com as categorias da Força Aérea enquanto variáveis, não era expectável um resultado específico nas relações de moderação. Porém, o quadro teórico referente à hierarquia militar define que a categoria das Praças é a classe

que executa as ordens de acordo com as normas, a classe dos Sargentos executa as ordens mas também aconselha o superior e que a classe dos Oficiais ordena. Os resultados obtidos revelaram a ausência de moderação das categorias sobre a relação de determinação entre o Comprometimento com o Superior Hierárquico sobre o Comprometimento Organizacional.

5.1 Limitações do Estudo

A primeira limitação foi a ausência de estudos relacionados com o comprometimento com o superior hierárquico, bem como a ausência de estudos sobre as categorias da Força Aérea enquanto variáveis moderadas, o que dificultou a fundamentação teórica.

O tamanho da amostra também fez com que o estudo sofresse alguns reajustes na definição dos grupos estudados. Assim sendo, se inicialmente, o planeado era dividir as categorias em quatro, onde era feita uma distinção entre Oficiais contratados e Oficiais dos quadros, a preocupação em não deixar o tamanho da amostra condicionar os resultados obtidos refletiu-se na opção última de dividir em apenas três grupos: Oficiais, Sargentos e Praças.

5.2 Estudos futuros

Face aos resultados, seria interessante replicar este estudo com uma amostra maior, de forma a que esta permita um ajustamento aceitável do modelo quando dividida em grupos. Seria, igualmente importante em estudos futuros replicar o modelo inicialmente proposto com outros ramos das Forças Armadas, de forma a verificar se o comprometimento com o superior hierárquico também assume a forma unidimensional, e por sua vez, perceber se as categorias moderam de igual forma a relação entre os dois tipos de comprometimento.

Devido à escassez de estudos empíricos relativos ao comprometimento com o superior hierárquico, torna-se também pertinente alargar futuros a outro tipo de amostras, por forma a verificar se o contexto provoca ou não grandes alterações nas componentes.

O comprometimento organizacional é, na maior parte das vezes, estudado enquanto consequente de outro construto. Analisar o comprometimento organizacional enquanto antecedente afigura-se, assim, como outra área importante focar em estudos futuros. No fundo,

desenvolver, no futuro, estudos que permitam perceber em que medida o comprometimento com a organização determina o comprometimento com o superior hierárquico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Assis, D., & Nascimento, J. (2014), "O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual". XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica, fevereiro.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). MLQ Multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden, 84, 11-19.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment's of Bass's (1985). Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied*, 80(4), 468-479.
- Cohen, A. (2003). Multiples Commitments in the workplace: A Integrative Approach. Mahawah. New Jersey, CA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Drath, W., & McCauley, C., & Palus, C., & Velsor, E., & O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative, ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Esteves, R. (2012). A Lealdade e o Comprometimento Afectivo após a saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa. Monografia de Licenciatura não publicada. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa*.
- Fishbein, M. (Ed) Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley, 1967.
- Fonseca, A. (2014). O Comprometimento com a Chefia enquanto determinante do Comprometimento Organizacional em funcionários da Administração Central e Local do Estado. Monografia de Licenciatura não publicada. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa*.
- Gefen, D., Straub, D.W., & Boudreau, M.C. (2000) Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Commun AIS*, 4: 1-77.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. e Anderson, R. (2010), Multivariate data analysis: a global perspective. *Pearson Prentice Hall, New Jersey*.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Klein, J. Molloy, C., & Cooper, T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 3-36.
- Maanen, J., & Schein. E. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Massachusetts Institute of Technology Human Performance*, 26, 81-96.
- Manteigas, M. (2014). O Comprometimento com a Chefia como determinante do Comprometimento com a Organização na Administração Central. Monografia de Licenciatura não publicada. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa*.
- Maroco, J. P. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood and three type II Linear Regression models. A Monte-Carlo simulation study. *Methodology*, 3(2), 81-88.
- Mayer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 1, 299-326.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

- Meyer, J. (2009). Commitment in a change world of work. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions Cap: 2*, 37-68.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.*
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review, 1*, 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Topolnysky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 39*(1-2), 83.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology, 89*(6), 991.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52.
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press, 224-246.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*(1), 115-133.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas, 43* (4), 25-35.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*, 121–139.
- Salgueiro, M. (2007), *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL.* ISCTE, Lisboa.
- Santos, A. (2012). *As Forças Armadas em Portugal.* Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*, 3rd edn. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall.*
- Sobral, J. (2008). *Postos E Cargos Militares Portugueses, Audaces.*
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three Component Model of Commitment to Five Foci Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychological Assessment, 18* (2), 123–138.

- Stinglhamber F., & Vandenberghe, C. (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251-270.
- Strauss, K., Griffin, M., & Rafferty, A. (2009). Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role breadth Self efficacy. *British Journal of Management*, 20 (3), 279-291.
- Tsoumbris, P., & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 401–411.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between Organizational Culture and individual Motivation and a Conceptual Integration. *Psychological Reports*, 67, 295-306.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Programa de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCPS – Instituto Superior de Ciências Políticas e Sociais, orientado pelo Professor Doutor José Luís Nascimento.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contate-me telefonicamente, por *groupwise* ou *por e-mail*.

Obrigada pela sua colaboração.

Extensão: 500229

GW: mlcasimiro (Casimiro, mónica)

Mail: monicacasimiro_ap@hotmail.com

Indique o grau com que concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as alternativas possíveis.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Não Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Sinto que tenho um grande dever para com este chefe	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto identificado com este chefe	1	2	3	4	5	6	7
3. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este chefe no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
4. Este chefe tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
5. Uma das consequências negativas para mim se mudasse este chefe resulta da escassez de alternativas disponíveis na FAP	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me sinto ligado a este chefe	1	2	3	4	5	6	7
7. Como já dei tanto a este chefe, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro	1	2	3	4	5	6	7
8. Este chefe merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse este chefe agora	1	2	3	4	5	6	7
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este chefe, mesmo se o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
11. Na realidade sinto os problemas do chefe como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento	1	2	3	4	5	6	7
13. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de chefe	1	2	3	4	5	6	7
14. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este chefe	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto “emocionalmente ligado” a este chefe	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu não iria deixar este chefe neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele	1	2	3	4	5	6	7

17. Neste momento, manter-me com este chefe é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o meu chefe direto	1	2	3	4	5	6	7
19. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este chefe é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro chefe poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o que sente em relação à FAP, indique o grau com que concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as alternativas possíveis.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem Discordo nem Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo nem Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” à FAP	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar a FAP neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAP	1	2	3	4	5	6	7
6. A FAP tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” na FAP	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. A FAP merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FAP é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte da FAP	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se saísse da FAP neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com a FAP	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização.	1	2	3	4	5	6	7

Dados demográficos

Antiguidade no posto (em anos)

-

Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

-

Estado Civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado/União de Facto
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

-

Qual a sua idade?

-

Número de filhos a seu cargo

-

Habilitações Literárias

- ☒ Doutoramento
- ☒ Mestrado
- ☒ Licenciatura
- ☒ Ensino Secundário

- ☒ Ensino Básico

-

Indique em que classe profissional está inserido

- ☒ Oficial
- ☒ Sargento
- ☒ Praça

-

Indique área funcional que melhor representa o conteúdo do seu trabalho

- ☒ Apoio
- ☒ Manutenção
- ☒ Operações

-

Exerce funções de chefia?

- ☐ Sim
- ☒ Não

Há quantos anos trabalha com o seu líder no seu atual posto

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo II – Matriz de estrutura do Comprometimento Organizacional

<i>Structure Matrix</i>			
	Factor		
	1	2	3
COA_34_I	0,774	0,084	0,216
COA_21_I	0,75	0,055	0,294
COA_26_I	0,736	0,039	0,28
CON_29	0,703	0,141	0,433
COA_25	0,698	0,181	0,462
COA_30	0,687	0,308	0,558
CON_37	0,68	0,291	0,647
COA_28	0,589	0,098	0,526
CON_24_I	0,495	0,164	0,449
COC_35	0,035	0,792	0,231
COC_36	0,138	0,739	0,37
COC_32	0,048	0,727	0,268
COC_22	0,031	0,715	0,351
COC_20	0,24	0,704	0,316
COC_33	0,269	0,683	0,409
CON_27	0,38	0,299	0,873
CON_23	0,398	0,38	0,766
CON_31	0,315	0,369	0,741
COC_38	0,459	0,46	0,677

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Alpha Cronbach

Componente Afetiva - 0,854

Componente Normativa - 0,850

Componente Calculativa - 0,869

KMO - 0,893

Variância – Três fatores = 54,389% (última solução fatorial exploratória)

Anexo III – Total da Variância Explicada do Comprometimento Organizacional

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,135	34,461	34,461	3,483	29,028	29,028	3,020
2	2,497	20,811	55,272	1,977	16,471	45,499	2,481
3	1,375	11,459	66,732	1,323	11,023	56,522	2,762
4	,681	5,675	72,407				
5	,612	5,098	77,505				
6	,518	4,319	81,824				
7	,444	3,701	85,526				
8	,436	3,634	89,159				
9	,417	3,475	92,635				
10	,360	2,998	95,633				
11	,277	2,307	97,939				
12	,247	2,061	100,000				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Anexo IV – Análise confirmatória com todos os itens do Comprometimento Organizacional

	<i>COA</i>	<i>CON</i>	<i>COC</i>
COA_21	0,81		
COA_25	0,78		
COA_26	0,81		
COA_28	0,62		
COA_30	0,73		
COA_34	0,81		
CON_23		0,76	
CON_24		0,59	
CON_27		0,8	
CON_29		0,62	
CON_31		0,72	
CON_37		0,81	
COC_20			0,76
COC_22			0,76
COC_32			0,72
COC_33			0,8
COC_35			0,8
COC_36			0,51
COC_38			0,74

Anexo V – Matriz de estrutura do Comprometimento com o Superior Hierárquico

<i>Structure Matrix</i>			
	Factor		
	1	2	3
CLA_6_I	0,837	0,43	0,459
CLA_4	0,81	0,554	0,623
CLA_15_I	0,803	0,415	0,47
CLN_1	0,75	0,395	0,562
CLA_2_I	0,729	0,379	0,391
CLN_8	0,683	0,327	0,444
CLA_14	0,664	0,657	0,592
CLA_11	0,586	0,385	0,572
CLN_17_I	0,579	0,157	0,336
CLC_10	0,411	0,798	0,539
CLC_19	0,273	0,734	0,42
CLC_18	0,471	0,67	0,548
CLC_12	0,294	0,628	0,545
CLC_7	0,34	0,616	0,593
CLC_13	0,282	0,611	0,388
CLC_5	0,286	0,503	0,314
CLN_9	0,515	0,605	0,85
CLN_16	0,568	0,649	0,787
CLN_3	0,505	0,451	0,704
Extraction Method: Maximum Likelihood.			
Rotation Method: Promax with Kaiser			
Normalization.			

Alpha Cronbach

Componente Afetiva - 0,882

Componente Normativa - 0,832

Componente Calculativa - 0,838

KMO - 0,929

Variância – Três fatores = 52,935% (última solução fatorial exploratóri

Anexo VI – Total da Variância Explicada do Comprometimento com o Superior Hierárquico

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,579	51,584	51,584	1,982	39,632	39,632
2	0,853	17,057	68,641			
3	0,636	12,722	81,363			
4	0,507	10,133	91,495			
5	0,425	8,505	100			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Anexo VII – Análise confirmatória com todos os itens do Comprometimento com o Superior Hierárquico

	CLA	CLN	CLC
CLA_2	0,76		
CLA_4	0,7		
CLA_6_I	0,7		
CLA_11	0,74		
CLA_14	0,78		
CLA_15_I	0,57		
CLN_1		0,77	
CLN_3		0,87	
CLN_8		0,86	
CLN_9		0,63	
CLN_16		0,76	
CLN_17_I		0,83	
CLC_5			0,52
CLC_7			0,68
CLC_10			0,85
CLC_12			0,8
CLC_13			0,69
CLC_18			0,72
CLC_19			0,76